

FLÁVIA GRESPAN GUÉRIOS

**PROPOSTA PARA MELHORIA DE PROCESSOS DE MONITORIA DA
QUALIDADE NA CÉLULA DE TELEVENDAS DA GVT**

**Projeto apresentado como requisito
parcial à obtenção do grau de Pós-
Graduação. Curso de Pós Graduação em
Gestão da Qualidade do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Elizangela Camargo

CURITIBA

2009

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA SEQUENCIAL DO SERVIÇO EM UM CALL CENTER....	8
FIGURA 2 – RESUMO DOS 8 COMPONENTES IMPRESCINDÍVEIS AO CALL CENTER	8
FIGURA 3 – PRINCIPAIS MUDANÇAS NA ÁREA DE QUALIDADE.....	13
FIGURA 4 – HIGHLIGHTS E LOWLIGHTS DA QUALIDADE NA GVT.....	14
FIGURA 5 – MODELO ATUAL DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT.....	15
FIGURA 6 – MODELO PROPOSTO PARA FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT	22
FIGURA 7 – DESCRIÇÃO DO FORMULÁRIO PROPOSTO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT	24
FIGURA 8 – VARIÁVEIS DA QUALIDADE GVT	27
FIGURA 9 – ANÁLISE SWOT DA QUALIDADE NA GVT	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO.....	4
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
3.1 CONCEITO DE QUALIDADE	5
3.2 AMBIENTAÇÃO COM O TELEMARKETING	7
4 DIAGNÓSTICO	12
5 PROPOSTA	21
6 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

O termo qualidade significa “atender perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 2004, p. 2). Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. Porém, ao adequar este conceito à realidade de televendas, pode-se dizer que a percepção do cliente em vista à empresa e seus produtos é tida ao contato de nossa operação com este, via telefone. Visto que a venda de serviços é intangível e que a experiência do cliente é dada no ato da venda, esta etapa do processo precisa ser muito bem elaborada por processos e procedimentos, bem como alto nível de acompanhamento da área de monitoria e qualidade.

Como “a qualidade deixou de ser um modismo para ser uma necessidade que distingue uma empresa de outras, criando um diferencial competitivo que a mantém e a faz crescer” (STADLER e SELEME, 2007, p. 21 e 22), cada vez mais as empresas buscam ferramentas e métodos de controle e avaliação da qualidade para aprimorar e personalizar seu atendimento e vendas. Para os *call centers* em geral, o método de monitoria é muito utilizado, tendo como base o formulário de qualidade desenvolvido pela área de qualidade e aplicado pelos responsáveis da área de vendas.

Este projeto tem como objetivo identificar as melhorias necessárias para potencializar a qualidade de atendimento e venda na célula de televendas da GVT, através do diagnóstico da situação atual de monitoria, critérios de qualidade, escutas, gravações de tela, método de cobrança e avaliação em relação aos operadores, bem como analisar o método utilizado, identificar pontos fortes e oportunidades no processo e propor sugestões de melhoria.

De acordo com o objetivo do projeto, será desenvolvido um trabalho propondo modelo de melhoria para potencializar a qualidade de atendimento e venda na área de televendas da empresa em questão, para responder a pergunta principal deste projeto: Quais as melhorias necessárias para potencializar qualidade de atendimento e venda na célula de televendas da GVT? Tendo em vista a apresentação e a metodologia de como serão desenvolvidos todos os processos e ações didáticas para atingir a meta, será apresentado um pouco do cotidiano, cultura e rotinas da empresa a fim de compreender seu dia-a-dia para elaboração do projeto.

O primeiro passo será feito através do acompanhamento da área de qualidade no seu dia-a-dia, entendendo os processos e métodos utilizados e suas aplicações perante a operação de televendas, com a monitoria, os critérios de qualidade aplicados, a forma em que são feitas as escutas e seu acompanhamento via gravações de tela e posterior avaliação do atendimento com o formulário de qualidade, gerando a nota final para cada atendimento. O segundo passo será analisar se o atual formato de avaliação atende às necessidades e expectativas da empresa. Esta etapa será realizada com um levantamento de informações, através da busca ativa e acompanhamento direto dos supervisores e coordenadores da área de vendas, bem como com a coordenadora e monitores da área de qualidade.

Identificadas as falhas existentes, será feita uma proposta de melhoria que atenda às necessidades identificadas e potencialize a atuação da área de qualidade no televendas da GVT.

Espera-se agregar valor e confiabilidade às informações da empresa, a fim de melhorar não só o setor de televendas e qualidade da GVT, mas a empresa como um todo.

De acordo com a definição pelo Glossário *Call Center* 2000, o *call center* é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviços ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada.

Segundo Madruga (2006, p.31), o *call center* deve ser entendido como uma grande arma estratégica da empresa para a busca de diferenciação, tornado-a mais competitiva perante o mercado, além de ser um instrumento que possibilita a informação e integração da sociedade. Logo, para o mesmo autor, uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) com tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como informações e vendas, trazendo diferenciais competitivos para as empresas e cumprindo o papel social de atender, aproximar e auxiliar pessoas.

A monitoria de qualidade em *call centers* é feita através da gravação ou acompanhamento em tempo real de um percentual das chamadas recebidas ou feitas pela operação. Este acompanhamento é feito e avaliado conforme formulário

modelo, desenhado pela área de qualidade, buscando ponderar itens mais importantes de acordo com as premissas da empresa.

Na GVT, cada vez mais a área de qualidade é valorizada e ganha peso junto à presidência e conselho administrativo. Para 2009 foi proposto um novo objetivo, mudar o conceito de monitoria de qualidade, visando foco no negócio, permitindo um mínimo de 85% da nota máxima estipulada no formulário de monitoria.

Essa iniciativa tem como finalidade a adequação da qualidade às necessidades da empresa. A GVT, em vista à conjuntura econômica global, está muito bem posicionada e busca crescimento de aproximadamente 30% em receita líquida para 2009. Definida essa premissa, foi necessário levantar todas as frentes de impacto, como a quantidade de chamadas, qualidade de atendimento e conversão em vendas, visando agregar valor ao produto, potencializar as vendas e a experiência do cliente em relação à marca GVT.

Pela forte representatividade do canal televendas nas vendas totais da empresa, em torno de 53%, a qualidade foi uma das principais variáveis para mudança.

Com o desenvolver do projeto, será detalhado o cenário atual da empresa no mercado bem como sua estratégia e posicionamento previstos para 2009, os métodos e conceitos de qualidade, monitoria e televendas.

Através dos mecanismos anteriormente citados, pretende-se estabelecer um projeto de melhorias capaz de contemplar a empresa como um todo.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

Esse projeto foi desenvolvido com base numa empresa operadora de telecomunicações nomeada GVT. A empresa começou com a prestação de serviço de telefonia fixa convencional e transformou-se em um grupo que hoje oferece serviços de longa distância, Internet banda larga, telefonia via internet, provedor de internet discada, serviços convergentes e soluções completas de telefonia, comunicação de dados e internet para o mercado corporativo.

Presente no mercado desde novembro do ano 2000, a GVT desenvolve soluções dirigidas a diversos segmentos – mercado doméstico, inclusive para brasileiros que vivem no exterior e no mercado corporativo para empresas de todos os portes e áreas de atuação.

Primeira operadora de telecomunicações a ingressar no Novo Mercado da Bovespa, a GVT segue os mais altos níveis de governança corporativa que exigem de sua administração a máxima transparência na prestação de contas com agilidade, precisão e igualdade de condições para todos os acionistas.

A GVT iniciou suas atividades com o fornecimento de serviços de telefonia e dados para clientes do varejo e corporativos e recentemente adquiriu a Geodex, empresa que permitiu fornecimento de circuitos de rede de maior porte.

A empresa está adequadamente estruturada para a sua posição na cadeia produtiva, sendo as duas unidades de negócios guias dos produtos, varejo e corporativo, a serem suportados pela empresa através de desenvolvimentos tecnológicos das áreas de TI e Engenharia. As regionais representam a força tarefa comercial e técnica de cada uma das localidades onde a empresa atua. Existem ainda três áreas que suportam o funcionamento da empresa, sendo Assuntos Jurídicos e Regulatórios, Recursos Humanos e Finanças.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CONCEITO DE QUALIDADE

O conceito de qualidade para Falconi (2004, p. 02) é atender perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente, o que em outros termos o autor define em ter um projeto perfeito, sem defeitos, com baixo custo, que dê segurança ao cliente e que seja entregue no prazo, quantidade e local certo. Itens que apesar de parecerem evidentes, camuflam o conceito de Qualidade para a simples ausência de defeitos, enquanto esta nada mais é do que a preferência do consumidor pelo seu produto em relação à concorrência. O conceito proposto por Juran (1991, p. 11) complementa o anterior:

[...] a palavra Qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois significados:

- a Qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto e,
- a Qualidade é a ausência de falhas.

De acordo com o mesmo autor, a função da Qualidade em nível da empresa surge do fato de que a qualidade do produto é resultado de todas as áreas envolvidas e responsáveis por diferentes partes do processo do produto ou serviço. Logo, sua função é adequar ao uso, não importando em qual parte da Organização essas atividades são executadas.

Já Paladini (2000, p. 25) afirma que o conceito de qualidade é bem conhecido e trata-se de um domínio público e uso comum, precisando ser levado em consideração na sua definição técnica, dois aspectos fundamentais: qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto e como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão.

Para Boone & Kurtz (1998, p.32), a qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. Pode envolver características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes.

Outros rápidos conceitos de qualidade envolvendo a figura do cliente são:

- “Qualidade é adequação ao uso” (Juran e Gryna, 1991).

- “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (Jenkins, 1971).

Entrando no mérito da prática do controle de qualidade, para Falconi (2004, p. 45):

[...] o controle de qualidade é abordado com três objetivos:

- Planejar a qualidade desejada pelos clientes. Isto implica um esforço de localizar o cliente, saber suas necessidades (muitas vezes ele não as conhece e você deve colocar-se em seu lugar), traduzir essas necessidades em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo e atingi-las;
- Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios;
- Melhorar a qualidade desejada pelo cliente; neste caso é preciso localizar os “resultados indesejáveis” (problemas) e utilizar o “método de solução de problemas” para melhorá-los.

Segundo Juran (1991, p.19) o controle de qualidade é um processo usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Ele baseia-se no ciclo de controle e consiste nas seguintes etapas: avaliar o desempenho operacional real, comparar o desempenho real com os objetivos e agir com base na diferença.

De acordo com Pizzinatto (2005, p. 30) é essencial ter foco no cliente para atingir a qualidade. Para isso, são essenciais três itens: satisfazer as necessidades do cliente tendo sintonia entre o que é produzido e o que o cliente necessita; aumentar a produtividade tentando suprimir todas as falhas internas do produto ou serviço, aumentando a qualidade e com o menor custo possível; promover a realização socioprofissional dos trabalhadores para que estes se sintam profissionalmente realizados e motivados.

Para Las Casas (1995, p.20), proporcionar qualidade em serviços é uma situação na qual a organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários. O que se percebe é que não se limita apenas aos clientes externos. A qualidade em serviços engloba, além destes, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho, ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada em cliente. Logo, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as entidades de um mercado.

3.2 AMBIENTAÇÃO COM O TELEMARKETING

Após definir o conceito de qualidade e sua importância na prestação de serviços, entraremos no ambiente de Telemarketing.

Segundo Madruga (2006, p.23), o crescimento do telemarketing no mundo inteiro é decorrente de diversos fatores econômicos, sociais, culturais e políticos, que favorecem as interações à distância, sejam através da Internet ou do próprio telefone. No momento, o índice de violência e o crescimento do número de congestionamentos são fatores negativos, mas que têm influenciado o crescimento vertiginoso do número de posições de atendimento, já que pessoas passaram a consumir produtos ou serviços cada vez mais de suas residências ou escritórios.

Para o mesmo autor, no Brasil esse tema finalmente saiu da clandestinidade e passou a ser tratado com mais importância pelas organizações. Atualmente, as empresas por si só vêm desenvolvendo estratégias de modo a aumentar a percepção de proximidade com o cliente. Um aspecto muito importante para empresas que querem implementar *call centers* é saber que quase todos os brasileiros dispõem de facilidades para entrar em contato com elas. Em função disso, o telemarketing entrou em cena não como uma solução definitiva, mas como uma metodologia para fazer negócios à distância.

De acordo com a percepção de Bodian (2000, p.180) em relação ao telemarketing, uma grande vantagem do marketing pelo telefone é a sua total flexibilidade. Como regra, o teste de qualquer lista de clientes pode ser realizado em um tempo relativamente curto. Pode-se também efetuar modificações necessárias no preço, termos e abordagens. Para o mesmo autor, um tele vendas de sucesso sempre deve ter:

- Um roteiro previamente preparado, permitindo que o operador saiba argumentar e contra argumentar com clientes de alto ou baixo conhecimento técnico dos produtos;
- Ter sempre certeza que está falando com o responsável pela decisão final de venda;
- Sempre ser sincero e cortez.

Voltando a Madruga (2006, p. 33), o *call center* é como porta de entrada da empresa, um portal virtual no qual o cliente ou o cliente potencial procura interagir com pessoas prestativas ou sistemas inteligentes capazes de atender suas expectativas ou resolverem suas necessidades:

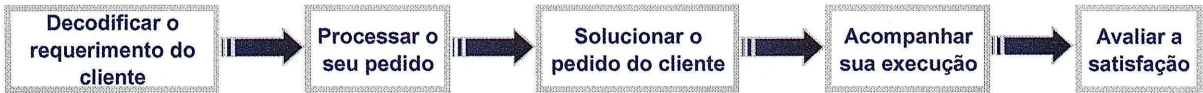


FIGURA 1 – ESTRUTURA SEQUENCIAL DO SERVIÇO EM UM CALL CENTER

FONTE: Madruga (2006, p.33)

Com o passar do tempo, segundo Madruga (2006, p.34-38) os *call centers* se tornaram um local muito interessante para se trabalhar, pois há muitos recursos e alta gama de *expertises*, com sistemas, telecomunicações, imobiliário, treinamento ou mesmo linha de frente com o consumidor.

Os *call centers* se tornaram um excelente departamento para crescimento profissional, pensando numa visão 360°, ou seja, o funcionário que trabalha numa central de atendimento, se incentivado ao longo do tempo, pode se especializar em diversas áreas e mesmo compreender não apenas a parte operacional, como também a parte estratégica e o próprio comportamento dos clientes, e assim, ser promovido.

Atualmente, o *call center* é dotado de diversos componentes chave, são eles:

Agentes	Perfil, habilidades, conhecimento, atitude, proatividade, técnicas, comunicação, equipe, automotivação.
Staff	Regras de operação, planejamento da demanda, escalas, <i>coaching</i> , controle de horários, faltas, produtividade, educação, informação, <i>feedback</i> , resultados, incentivo, suporte, <i>empowerment</i> , clima.
Auto-atendimento	Segmentação, especialidade, comunicação, tempo-resposta, atendimento em paralelo, base de conhecimento.
Treinamento	Técnicas, comportament, qualidade no serviço, negociação, produtos, sistemas, presencial, frequência, competências, híbrido.
Plan. e Controle	Nível de serviço, alertas, dimensionamento, <i>forecast</i> , aderência, <i>benchmark</i> , monitoração telefônica e de tela, segurança.
Infra-estrutura	Iluminação, mesas, cadeiras, mobiliário, ergonomia, segurança, conforto, produtividade, espaço, refeitório, sala de descompressão, necessidades básicas etc.
Telecom	Agilidade na comunicação, capacidade de armazenamento e processamento, viabilização, conectividade, <i>reports</i> .
Tecnologia	Segurança, informação, gestão, integração com telecom, identificação voltada para o cliente, prodtividade, suporte.

FIGURA 2 – RESUMO DOS 8 COMPONENTES IMPRESCINDÍVEIS AO CALL CENTER

FONTE: Madruga (2006, p. 35)

A figura acima expõe as necessidades básicas de um *call center* de acordo com Madruga (2006):

- **Agentes:** Maior contingente do *call center* e são responsáveis pelo atendimento ao cliente quanto aos serviços de venda, pré-venda e pós-venda. Essas pessoas devem sofrer processo seletivo adequado, atendendo às necessidades da vaga e às expectativas da operação. Estas devem ser acompanhadas por um *staff* experiente.
- **Staff:** Representado pelos supervisores e gerentes da operação ou mesmo pelos assistentes que trabalham na parte de comunicação e disseminação da informação. Definem as regras da operação, as demandas futuras e escalas das equipes, controlam as variáveis da operação além de realizarem tarefas estratégicas, garantindo a excelência no atendimento.
- **Auto-atendimento:** Tradicionalmente representado pela URA (Unidade de Resposta Audível), é integrado com diversos serviços da companhia, atendendo a satisfação de clientes simultaneamente, sendo uma grande ferramenta para aumentar a base de conhecimento da companhia.
- **Treinamento:** Talvez um dos componentes mais importantes, que jamais devem ser negligenciados numa organização. A preparação dos operadores com técnicas arrojadas para a excelência no atendimento, por meio de uma abordagem comportamental ou técnica em atendimento e negociação juntamente com qualidade nos serviços prestados.
- **Planejamento e Controle:** Nos dias atuais, em função da busca pela redução de custos e garantia no nível de serviço ao cliente, é indispensável um melhor dimensionamento, previsão, monitoração e controle de qualidade. Essa área geralmente é responsável por preparar a ampliação dos *call centers* e por gerar alertas em caso de desvio padrão de qualidade. Estabelecer os relatórios gerenciais, realizar contramedidas, implementar contingências e simular cenários são exemplos do planejamento e controle de um *call center* moderno.
- **Infra-estrutura:** É a área responsável pela segurança e instalações das centrais, buscando benefícios fiscais, e desenvolve projetos de modo a otimizar e tornar o local de trabalho mais aderente às pessoas e ao aumento de clima do grupo.

- **Telecomunicações:** Merece atenção especial na área de atendimento, pois precisam de rapidez na comunicação com o cliente, ampliação da área de armazenamento e processamento de pedido, incremento na forma de relacionamento com os clientes, conectividade, tráfego otimizado das chamadas e garantia de comunicação interna entre os colaboradores e externa com os clientes. A forma correta de acesso, seja através de um 0800, número local ou nacional, é uma atividade importante desse componente do *call center*.
- **Tecnologia:** É indispensável para promover o contato com o consumidor com mais segurança e alto nível de informação e para haver a gestão de toda a gama de informações proveniente desse relacionamento. A tecnologia deve permitir que os clientes e usuários tirem proveito de sistemas inteligentes por meio de interfaces agradáveis e fáceis de usar. Não devemos esquecer que sem tecnologia a produtividade e controle estão sempre ameaçados.

Finalizando o conceito de Madruga (2006, p.38), para que um *call center* seja bem aceito pelo público, é necessário que algumas regras sejam cumpridas:

- Em todo o contato o agente deve apresentar-se, identificar claramente a empresa contratante que representa e, no caso de contato ativo, informar seu objetivo.
- As ofertas devem ser claras, honestas e completas.
- Deve ser respeitado o direito do consumidor de entrar em contato com a empresa contratante após a transação ser efetuada.
- É vedada a formulação de ofertas por telefone/internet e o fechamento de vendas para crianças e adolescentes.
- O relacionamento com o consumidor deve ser respeitoso e não discriminatório.
- A Central de Relacionamento deve garantir condições de trabalho adequadas à equipe de agentes.
- Os responsáveis pelo serviço devem utilizar as informações dos consumidores de maneira adequada e respeitar o seu desejo em retirar estas informações da base de dados.

- Nenhuma lista ou informação nela contida poderá ser usada em violação aos direitos legais ou contratuais do proprietário da lista.
- Os responsáveis pelo serviço devem assegurar que os contatos ativos respeitem os consumidores, sendo que somente podem ser feitos de segunda a sexta-feira, das 09:00 às 21:00 horas, e aos sábados das 10:00 às 16:00; não são admitidas ligações à cobrar para os consumidores, nem ligações aos domingos e feriados nacionais.
- Os responsáveis pelo serviço devem assegurar padrões adequados para atendimento receptivo aos consumidores.

4 DIAGNÓSTICO

O levantamento das informações de qualidade da GVT foi feito através de visitas, entrevistas com a coordenadora e analistas da área, bem como escutas e acompanhamentos de relatórios de qualidade por eles desenvolvidos.

Até o final de 2008 a equipe de qualidade era composta por seis colaboradores, sendo um supervisor, dois analistas e três assistentes.

Neste período, não existia uma coordenação própria e a área desenvolvia ações e projetos sob demanda para várias áreas da empresa, tais como, CRM, Vendas, Marketing, Finanças, etc.

Os projetos desenvolvidos tinham como objetivo entender melhor os cenários que impactavam diretamente nos indicadores de cada área, como a queda no nível de negociação da equipe de televendas, o aumento de tempo médio de atendimento ao cliente, entre outros.

Os projetos ajudavam a nortear algumas ações que seriam tomadas pelas áreas. No entanto, o número de colaboradores era fator limitante para mensurar e dar visibilidade sobre os principais ofensores de cada área.

Neste mesmo período, a área de qualidade não realizava monitorias dos agentes com objetivo de retroalimentar os gestores diretos (Supervisão e Coordenação) sobre as eventuais irregularidades identificadas no atendimento prestado ao cliente.

Todas as avaliações incluindo os *feedbacks* aos operadores eram realizados pelos supervisores das equipes de vendas. A área de qualidade apenas auditava duas monitorias por supervisor e encaminhava os desvios aos coordenadores de cada área.

Também não havia um modelo de qualidade estruturado, ou seja, todas as ações estavam voltadas a atender as demandas e necessidades da empresa e das áreas.

Com a expansão da empresa, tanto em cobertura do mercado quanto crescimento das áreas, em 2009 a qualidade foi totalmente reestruturada. Houve a construção de uma nova equipe com coordenação exclusiva. Foram definidas as metodologias de qualidade, iniciaram-se as monitorias clássicas juntamente com a aplicação de *feedbacks*. Iniciaram também a presença e atuações junto as operações de forma preventiva e corretiva.

Os projetos também foram mantidos no início, porém, a nova estrutura possibilitou acompanhar todos os serviços da empresa, possibilitando ter uma visão macro e preventiva.

Também foram elaborados relatórios com o objetivo de mensurar e dar visibilidade sobre diversos indicadores. Através deles, cada área tem possibilidade de tomar decisões sobre os pontos críticos e que afetam diretamente o seu negócio.

Outro pilar sólido foi a implantação dos programas de qualidade como oficinas de discussão entre operadores e supervisores, apresentação da área nos treinamentos de novas contratações e programas de elogios aos operadores.

Atualmente 40 colaboradores formam a equipe de qualidade, além da coordenação exclusiva, um gerente, dois supervisores, quatro analistas e trinta e cinco assistentes que acompanham toda a área de televendas.

Com esta nova estrutura, a área de qualidade fortaleceu a parceria entre as áreas de televendas, agregando valores e resultados a empresa.

Abaixo segue quadro com as principais mudanças ocorridas na área em 2009:

Cenário 2008	Cenário 2009
Projetos específicos para monitoria da experiência do cliente	Construção de um time de qualidade com uma coordenação exclusiva
Monitorias das ligações realizadas pelos supervisores	Monitorias de todo o televendas pela qualidade
Equipe de qualidade sub-dimensionada	Adequação da equipe à demanda
Falta de metodologia de qualidade	Definição de metodologia de qualidade
Atuação corretiva	Atuação Preventiva e Corretiva
Monitorias das ligações realizadas pelos supervisores	Criação e aprimoramento de relatórios, auxiliando a experiência positiva do cliente, produtividade e visão de negócios.
Falta de alinhamento entre a qualidade e área de vendas	Fortalecimento da parceria entre qualidade e área de vendas

FIGURA 3 – PRINCIPAIS MUDANÇAS NA ÁREA DE QUALIDADE

FONTE: Dados primários criados pela autora.

O cenário do ganho da qualidade na empresa se resume no seguinte quadro:

Highlights	Lowlights
Todos os gestores demonstram envolvimento com os resultados de qualidade.	A equipe não trabalhava com prazos.
A equipe de qualidade tem capacidade analítica.	Não temos um evolutivo de desempenho da qualidade nas células.
A equipe de qualidade é comprometida.	Uma operação é acompanhada por projetos e outras células ficam descobertas.
Boa parte das atividades desenvolvidas são assertivas, e podem ser mantidas, somadas a outras ações.	Fluxo de feedback para os supervisores passa pelo coordenador, tornando longo o processo de retro-alimentação.
Temos diversos dados para base de análises.	Falta acompanhamento dos resultados das ações.
Ferramentas atendem as necessidades.	Trabalho com foco apenas corretivo.
Capacidade de realização de projetos em equipe.	As monitorias são realizadas nos últimos dias do mês.
Conhecimento do negócio.	

FIGURA 4 – HIGHLIGHTS E LOWLIGHTS DA QUALIDADE NA GVT

FONTE: Dados primários criados pela autora.

Com o novo modelo implantado, os resultados esperados são:

- Desenvolvimento efetivo dos atendentes e de toda a operação de televidas.
- Auxílio no aumento de produtividade mantendo a qualidade.
- Oferecer informações e suporte as áreas.
- Compartilhar a responsabilidade de *feedback* e crescimento pessoal dos atendentes.
- Presença efetiva da qualidade no dia a dia da operação de televidas.
- Resultados alinhados de monitoria de supervisores e da qualidade.
- Menor índice de reincidência dos erros.
- Resultados mais rápidos.
- Reconhecimento dos bons resultados de qualidade.
- Desenvolver uma relação de confiança com operações.
- Garantia da qualidade no atendimento.
- Auxiliar no desenvolvimento de uma operação voltada para a experiência positiva do cliente com a GVT.

Dessa forma, apresenta-se abaixo o modelo de avaliação da qualidade aplicado atualmente:

Macro item	Item	Classificação	Quanto a avaliação	Peso
Abordagem	Apresentação / Personalização	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	4
	Cortesia e Conduta	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
	Prontidão / Pausas	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
	Interesse em Ajudar o Cliente	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
Comunicação	Comunicação Assertiva	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
Sondagem	Identificação do Perfil do Cliente	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	6
	Atenção e Negociação	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	5
Conhecimento de Produto	Apresentação do Produto	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
	Roteiro de Procedimento	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	5
	Questionamentos básicos e Confirmações	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	4
	Registros e Consultas	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	5
Técnicas de Negociação	Benefícios e Vantagens	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	8
	Objetividade e Segurança	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	6
	Argumentação	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
	Fechamento	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	8
Fechamento	Contra- Argumentação do Fechamento	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	5
	Ratificação	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	4
Falha Grave	Atitudes e Posturas Básicas	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	0
Total				100

Itens que Zeram o Atendimento

Falta de Identificação de Cobertura

Uso Pessoal da Ferramenta de Trabalho

Falta de Postura no Atendimento

Registros Indevidos

Abandono de Chamadas

Falta de Registro no Sistema

Ligue Fácil

Venda Indevida / Terceiros

FIGURA 5 – MODELO ATUAL DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT
FONTE: Empresa GVT.

Em cada item do formulário são avaliadas algumas características das ligações auditadas, conforme lista abaixo:

- **Apresentação / Personalização:**
 - Identificação do operador;
 - Identificação do cliente e personalizar o atendimento sempre chamando o cliente pelo nome e utilizando pronomes de tratamento como por ex: Sr (a) [nome do cliente];
 - Saudação inicial conforme previsto no processo. Ex: Central de Vendas [nome e sobrenome ou segundo nome] bom dia / boa tarde/ boa noite, em que posso ajudar?

- **Cortesia e Conduta:**

- Não usar intimidade excessiva com o cliente;
- Ter respeito, usar palavras cordiais (por favor, por gentileza, obrigado, etc), sem ser agressivo ou irônico;
- Identificação e Personalização do atendimento;
- Agradecer o cliente por aguardar;
- Não delongar trote e não realizar comentários indelicados;
- Não repassar informações sigilosas do cadastro.

- **Prontidão / Pausas:**

- Atender a chamada no primeiro toque;
- Não se ausentar do atendimento sem sinalizar o cliente, utilizando fraseologia de espera e justificando o pedido de momento;
- Ao solicitar momento, não exceder o tempo de retorno previsto em processo.

- **Interesse em Ajudar o Cliente:**

- Facilidade de compreender as necessidades do cliente;
- Demonstrar empatia colocando-se à disposição do cliente;
- Não demonstrar pressa em desligar o cliente.

- **Comunicação Assertiva:**

- Avalia a habilidade de comunicar o script ao cliente de forma a não parecer um atendimento mecanizado;
- Também a capacidade de adequar a linguagem ao nível de conhecimento do cliente, não utilizar gírias ou linguagem técnica;
- Exemplos: Quando o operador fala com o cliente com termos técnicos, fala com vícios de linguagem ou erros graves de português.

- **Identificação do Perfil do Cliente:**

- Fazer perguntas para identificar o perfil do cliente e suas necessidades, para poder oferecer os serviços mais adequados ao contatante/empresa, ex: O Sr (a) tem interesse em linha e ADSL? O Sr (a) utiliza mais ligações locais? Interurbanas?

- **Atenção e Negociação:**

- Habilidade de deixar o usuário final expressar-se e manter a atenção durante o discurso dele;

- Usar as informações obtidas no contato (a escuta ativa deve ser usada para criar argumentos/identificar de acordo com a necessidade do usuário final);
- Prestar atenção ao que o cliente disse e não limitar-se a responder o que cliente pergunta (interagir);
- Saber ouvir a solicitação do cliente conduzindo o atendimento sem fugir de seu propósito;
- Capacidade de antecipar-se ao cliente verificando informações e direcionando a ligação;
- Organizar o pensamento estabelecendo parâmetros de início, meio e fim;
- Lembrar-se que nem sempre o cliente sabe qual é a melhor solução para ele dentro das opções que a GVT oferta, é através da pesquisa com o cliente e do conhecimento do perfil de consumo que poderemos ajudá-lo a avaliar.
- **Apresentação do Produto:**
 - Informar as características dos planos de acordo com as especificações de cada um.
- **Roteiro de Procedimento:**
 - Seguir todos os procedimentos que constam no processo;
 - Repassar as informações completas;
 - Informar protocolo, Divulgação em Lista, Modem Homologados, Taxa de instalação, Aparelho Bina FSK;
 - Cópia dos documentos necessários ao técnico.
- **Questionamentos básicos e Confirmações:**
 - Confirmar dados cadastrais antes de repassar informações ou para registrar qualquer solicitação no sistema;
 - Exemplo: Confirmar telefones de contato, Contato principal e E-mail.
- **Registros e Consultas:**
 - Realizar consultas necessárias nos sistemas, bem como fazer uso eficiente das ferramentas de trabalho (navegar nas telas corretas);
 - Registro incorreto que não gere re-chamada (caso gere re-chamada será considerado como Registro Indevido e zera o atendimento prestado ao cliente).

- **Benefícios e Vantagens:**
 - Destacar benefícios/vantagens do produto/serviço de acordo com as necessidades levantadas na sondagem;
 - Iniciar a argumentação informando os benefícios do plano, serviço ou produto.
- **Objetividade e Segurança:**
 - Transmitir segurança ao repassar as informações para o cliente, sem hesitar;
 - Evitar usar palavras como talvez, provavelmente, não sei e etc;
 - Passar as informações de forma clara e objetiva não deixando dúvidas;
 - Não repassar informações desnecessárias ou fazer questionamentos desnecessários.
- **Argumentação:**
 - Utilização de argumentos formando um conjunto de idéias consistentes com o objetivo de levar à aquisição do produto;
 - O contorno de objeções deve ser feito com argumentos persuasivos.;
 - Fazer tentativas de contra-argumentação, ex: Quando surgir uma objeção quanto ao preço ou concorrência - destacar sempre os benefícios que os planos e tarifas da GVT terão se comparados com as demais operadoras.
- **Fechamento:**
 - Convidar o cliente a fechar a compra - persistir sem insistir;
 - Utilizar fraseologia específica de encerramento;
 - Quando o cliente informar que estava somente pesquisando - transmitir ao *prospect* que ligou no momento certo, pois estamos com uma oferta especial e que é por tempo limitado.
- **Contra-Argumentação do Fechamento:**
 - Caso o cliente não decida por fechar a venda, contra-argumentar de forma convincente e positiva.
- **Ratificação:**
 - Confirmar com o cliente o que foi negociado.

Para os itens que zeram a avaliação, são considerados:

- **Falta de Identificação de Cobertura:** Quando o operador não realizar a consulta no sistema. Salvo os casos onde o cliente não tem o endereço completo.
- **Uso Pessoal da Ferramenta de Trabalho:** Utilização dos equipamentos da empresa para fins particulares.
- **Falta de Postura no Atendimento:** Manter postura profissional no trato com o cliente, sendo capaz de distanciar-se da situação para tratar o assunto com objetividade e controle emocional. Ex: não perder o controle da situação gritando com o cliente, ignorando o cliente, sendo debochado ou mal educado; Não garantir o sigilo cadastral do cliente, passando informações para outros que não podem ser divulgadas (por ex., informar no BC o prefixo do número do telefone no momento da venda); Informar telefone do supervisor, coordenador, *back office* ou outras áreas que não consta no processo.
- **Registros Indevidos:** São cenários onde haverá re-chamadas impactando os indicadores de qualidade. Ex: Cliente é informado pelo operador que será aberto um registro para área técnica - SOS para verificar viabilidade e registra apenas uma SS (solicitação de serviço, a SS não implica na avaliação técnica para disponibilidade de serviço).
- **Abandono de Chamadas:** Cenário 1: Após transcorridos 30 segundos e o operador não se apresentou ao cliente será considerada abandono de chamadas. Ex: Houve a sinalização da entrada e o operador não atendeu dentro de 30 segundos. Independentemente de ter prestado o atendimento logo após este tempo, considera-se abandono. Cenário 2: Operador solicita pausa e demora pra dar retorno ao cliente levando assim o cliente a encerrar a chamada.
- **Falta de Registro no Sistema:** Todo contato deverá haver um registro no sistema salvo os casos onde o cliente não passar o CPF. Todos os casos onde o cliente informar os documentos e houver possibilidade de registro, será zerado o atendimento prestado.

- **Ligue Fácil:** Todas as vendas de planos em que o serviço Ligue Fácil for incluído, o operador deverá informar ao cliente o procedimento de uso do serviço.
- **Venda Indevida / Terceiros:** É expressamente proibida a venda de produtos e serviços para terceiros, bem como a venda de produtos e serviços em desacordo com a solicitação do cliente.

Para aplicação do método de avaliação citado acima, atualmente são escolhidas pelo supervisor mensalmente 3 chamadas aleatórias por atendente no *software* de gravação de chamadas utilizado na empresa – Nice, o qual possibilita que as posições de atendimento façam as gravações e acompanhamento de voz e tela dos operadores em tempo real – que representa 600 monitorias por mês.

Os supervisores repassam suas avaliações à área de qualidade, a qual tabula e reavalia as avaliações, fechando a nota final de cada operador.

5 PROPOSTA

Considerando o cenário apresentado anteriormente, é indispensável comentar que apesar de todas as mudanças e melhorias já ocorridas na área de qualidade da GVT em 2009, conforme listado no item anterior, em nenhum momento foram propostas alterações operacionais na metodologia de avaliação aplicada à operação de televendas.

Mesmo com a expansão de atuação no mercado e crescimento da empresa como um todo, os métodos de aplicação e avaliação mantiveram-se intactos, de acordo com o formulário de avaliação demonstrado no diagnóstico.

O método atual encontra-se desatualizado em relação ao objetivo da empresa, que busca a melhor abordagem, a satisfação e boa experiência dos clientes. A operação já tem conhecimento da base teórica do atendimento e já está madura em relação ao tom de voz que deve usar ou quando deve perguntar o nome do cliente e não ficar repetindo “Sr. (a)”. Logo, agora é o momento de dar mais um passo e buscar o maior desenvolvimento de nossos atendentes.

Como já citado, a área de vendas cada vez mais busca o foco no negócio, esperando um atendimento mais compacto, apurando a identificação do perfil do cliente, domínio da negociação e dos produtos ofertados pela empresa.

Logo, a proposta deste projeto é de um novo formato de avaliação, iniciando com o novo formulário, conforme tabela abaixo:

Etapas da Venda	Macro Peso	Item	Classificação	Quanto a avaliação	Peso
Abordagem	10	Apresentou e Personalizou o Atendimento?	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
		Foi Educado e Cortêz com o Cliente?	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	5
Sondagem	25	Identificou o Perfil do Cliente?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	15
		Apresentou o Produto Adequado ao Cliente?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
Conhecimento do Produto	10	Teve Domínio e segurança sobre os produtos e ofertas?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
Técnicas de Negociação	25	Apresentou os Benefícios e Vantagens? (negociação assertiva)	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
		Argumentou e Conduziu a Negociação?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	15
Fechamento	15	Convidou o cliente para o Fechamento da Venda?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	5
		Contra Argumentou as objeções?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	10
Selo de Vendas	15	Utilizou o Selo de Vendas?	Precisão	Atendeu_as_Expectativas	15
Falhas Graves	-100	Atitudes e Posturas Básicas	Atitudinal	Atendeu_as_Expectativas	0
Total					100

Itens que Zeram o Atendimento

Falta de Identificação de Cobertura

Uso Pessoal da Ferramenta de Trabalho

Falta de Postura no Atendimento

Registros Indevidos

Abandono de Chamadas

Falta de Registro em Sistema

Ligue Fácil

Venda Indevida / Terceiros

FIGURA 6 – MODELO PROPOSTO PARA FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT

FONTE: Dados primários criados pela autora.

Os itens do formulário são avaliados conforme o quadro abaixo:

Item	O que este item avalia?	Classificação	Peso
Apresentou e Personalizou o Atendimento?	<p>Este item avalia a forma como o colaborador inicia e personaliza o atendimento. Veja um exemplo:</p> <p>"Central de vendas [seu nome] em que posso ajudar?"</p> <p>Além disso, não se esqueça de sempre tratar o cliente pelo nome. Jamais solicite dados como CPF, CEP, etc, antes de saber com que você está falando.</p>	Atitudinal	5
Foi Cortez com o Cliente?	<p>Este item avalia a forma como o colaborador trata o cliente durante a condução do atendimento como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">* Não usar intimidade excessiva com o cliente;* Ter respeito, usar palavras cordiais (por favor, por gentileza, obrigado, etc), sem ser agressivo ou irônico;* Não repassar informações sigilosas do cadastro;* Realizar corretamente os procedimentos de pausas;* Ter prontidão no atendimento atendendo as chamadas em até 5 segundos* Ter atenção e escuta ativa, buscando compreender a solicitação do cliente sem interrompê-lo ou fazê-lo repetir a informação novamente. <p>* Não</p>	Atitudinal	5
Identificou o Perfil do Cliente?	<p>Este item avalia a habilidade do operador em identificar assertivamente o perfil do cliente através de questionamentos direcionando, respeitando sempre as características de cada cliente.</p> <p>Exemplo:</p> <p>O (a) Sr (a) tem interesse em linha ou linha e internet? Sr (a) [nome do cliente] a linha será utilizada mais para ligações locais, celular ou DDD? Quanto ao uso da internet, o (a) Sr (a) utiliza mais durante o dia ou à noite? Quantas pessoas vão utilizar o serviço?</p> <p>*Importante: Caso o cliente questione o porquê das perguntas, informe que elas são necessárias para que você indique um plano de acordo com as necessidades atuais desse cliente.</p>	Precisão	15
Apresentou o Produto Adequado ao Cliente?	<p>Este item avalia a habilidade do operador apresentar o produto de acordo com o perfil levantado, levando em consideração todas as características do produto ofertado ao cliente. Supondo que o perfil do cliente seja para o plano Unique 300:</p> <p>Plano Unique 300</p> <p>Sr (a) [nome do cliente] o plano Unique possui franquia de 300 minutos para ligações locais, acompanha internet banda larga de [x mega] e ainda serviços inteligentes gratuitos como identificador de chamadas, conversa a três, siga-me, ligação simultânea.</p>	Precisão	10
Teve Domínio e Segurança sobre os Produtos e Ofertas?	<p>Este item avalia a habilidade do operador transmitir com segurança e clareza todas as informações pertinentes ao cliente, como características, prazos, informações corretas sobre ofertas válidas, entre outros. Exemplo:</p> <p>Devemos sempre informar que o prazo de instalação é em até (x dias uteis conforme rege processo), evitando falar palavras como provavelmente, talvez, eu acho, acredito que sim...</p> <p>Em relação a valores (preço) devemos sempre informar o valor vigente na tabela de preço, evitando falar valores aproximados.</p> <p>Quando tratar-se de uma oferta, especifique as características como tempo de vigência, valores e demais particularidades.</p>	Precisão	10

Item	O que este item avalia?	Classificação	Peso
Apresentou Benefícios e Vantagens?	<p>Avalia a habilidade do operador destacar as vantagens e benefícios dos produtos, serviços e a empresa GVT.</p> <p>Exemplo: Sr (a) [nome do cliente] com 10 mega de velocidade, o Sr (a) pode baixar muito mais arquivos em um menor tempo. Além disso, nossa rede de cabeamento é nova o que possibilita entregar um sinal de qualidade. Neste plano o Sr (a) pode inserir também o serviço Favoritos e falar gratuitamente com 3 números locais e um interurbano GVT.</p>	Precisão	10
Argumentou e Conduziu a Negociação?	<p>Avalia a habilidade e a capacidade do operador utilizar argumentos formando um conjunto de idéias consistentes, com o objetivo de levar o cliente a adquirir o produto ofertado.</p> <p>Exemplo: Sr (a) [nome do cliente] hoje o (a) Sr (a) já tem um gasto fixo com telefonia e internet correto? Eu estou oferecendo ao (a) Sr (a) todas as vantagens de trazer o seu número para a GVT. Além disso, nossa internet banda larga é de alta Qualidade, o (a) Sr (a) tem a possibilidade de acompanhar os seus gastos através do nosso portal ou pelo *25 o que lhe garante maior transparência. Tenho a certeza de que o (a) Sr (a) não se arrepende de fazer esta escolha!</p>	Precisão	15
Convidou o cliente para o Fechamento da Venda?	<p>Avalia a habilidade e a capacidade do operador convidar o cliente a fechar a venda no primeiro contato, utilizando fraseologias adequadas.</p> <p>Nas situações onde o cliente informa que está apenas pesquisando, o operador deve transmitir ao prospect que ligou no momento certo e que temos uma oferta especial por tempo limitado, criando assim a necessidade de compra.</p> <p>Exemplo 1: Sr (a) [nome do cliente] como o plano [nome do plano] se encaixa no seu perfil de consumo, o Sr (a) prefere a instalação no período da manhã ou da tarde?</p> <p>Exemplo 2: Sr (a) [nome do cliente] hoje a GVT está com uma oferta especial para sua região. Os clientes que adquirir o plano na data de hoje pagarão apenas [informar valor do plano de acordo com o perfil do cliente], e tem direito a dois pontos adicionais gratuitos.</p>	Precisão	5
Contra Argumentou as objeções?	<p>Avalia a habilidade e a capacidade do operador contornar a objeção do cliente de forma convincente e positiva.</p> <p>Exemplo 1 – Cliente quer tempo para pensar: Sr (a) [nome do cliente] ficou alguma dúvida ou deseja mais informações sobre a oferta apresentada? [aguardar manifestação do cliente].</p> <p>Veja, esta promoção é por tempo limitado e já estamos quase sem disponibilidade de linhas e internet no seu endereço.</p>	Precisão	10
Utilizou o Selo de Vendas?	<p>Avalia o cumprimento do processo de confirmação da venda através do roteiro de vendas.</p> <p>Importante: Em todos os atendimentos com venda, deve-se utilizar o selo na íntegra para ratificar a compra do cliente.</p>	Precisão	15
TOTAL			100

Atitudes e Posturas Básicas / Falhas Críticas			
Atitudes e Posturas Básicas	Ligue Fácil	Falha Procedimental	-100
	Registros Indevidos	Falha Procedimental	-100
	Abandono de Chamadas	Falha Comportamental	-100
	Venda Indevida / Terceiros	Falha Comportamental	-100
	Falta de Registro no Sistema	Falha Procedimental	-100
	Falta de Postura no Atendimento	Falha Comportamental	-100
	Falta de Identificação de Cobertura	Falha Procedimental	-100
	Uso Pessoal da Ferramenta de Trabalho	Falha Comportamental	-100

FIGURA 7 – DESCRIÇÃO DO FORMULÁRIO PROPOSTO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GVT

FONTE: Dados primários criados pela autora.

Para os itens que zeram, mantiveram-se as mesmas variáveis, conforme abaixo:

- **Falta de Identificação de Cobertura:** Quando o operador não realizar a consulta no sistema. Salvo os casos onde o cliente não tem o endereço completo.
- **Uso Pessoal da Ferramenta de Trabalho:** Utilização dos equipamentos da empresa para fins particulares.
- **Falta de Postura no Atendimento:** Manter postura profissional no trato com o cliente, sendo capaz de distanciar-se da situação para tratar o assunto com objetividade e controle emocional. Ex: não perder o controle da situação gritando com o cliente, ignorando o cliente, sendo debochado ou mal educado; Não garantir o sigilo cadastral do cliente, passando informações para outros que não podem ser divulgadas (por ex., informar no BC o prefixo do número do telefone no momento da venda); Informar telefone do supervisor, coordenador, *back office* ou outras áreas que não consta no processo.
- **Registros Indevidos:** São cenários onde haverá rechamadas impactando os indicadores de qualidade. Ex: Cliente é informado pelo operador que será aberto um registro para área técnica - SOS para verificar viabilidade e registra apenas uma SS (solicitação de serviço, a SS não implica na avaliação técnica para disponibilidade de serviço).
- **Abandono de Chamadas:** Cenário 1: Após transcorridos 30 segundos e o operador não se apresentou ao cliente será considerada abandono de chamadas. Ex: Houve a sinalização da entrada e o operador não atendeu dentro de 30 segundos. Independentemente de ter prestado o atendimento logo após este tempo, considera-se abandono. Cenário 2: Operador solicita pausa e demora pra dar retorno ao cliente levando assim o cliente a encerrar a chamada.
- **Falta de Registro no Sistema:** Todo contato deverá haver um registro no sistema salvo os casos onde o cliente não passar o CPF. Todos os casos onde o cliente informar os documentos e houver possibilidade de registro, será zerado o atendimento prestado.

- **Ligue Fácil:** Todas as vendas de planos em que o serviço Ligue Fácil for incluído, o operador deverá informar ao cliente o procedimento de uso do serviço.
- **Venda Indevida / Terceiros:** É expressamente proibida a venda de produtos e serviços para terceiros, bem como a venda de produtos e serviços em desacordo com a solicitação do cliente.

Cada item do formulário proposto acima trará novos conceitos de avaliação, buscando que cada vez mais os operadores de vendas da GVT sejam consultores de negócios, com entendimento e domínio da argumentação e do portfólio da empresa.

Para implantação desse novo modelo, o ideal será trazer os operadores para sala de aula e apresentar o novo modelo, bem como trazer para a operação as expectativas da empresa com a mudança do formato. Visto que é através da abordagem do serviço de televendas que o cliente tem a imagem da empresa, este tem que estar bem preparado para passar segurança e confiança durante a negociação. Não chegaria a ser um treinamento, mas sim uma atualização das expectativas da empresa junto à operação.

Já na aplicação deste pela supervisão, três chamadas por operador é uma amostra muito pequena para o universo de chamadas contabilizadas por dia, por operador. No total realizam-se 600 monitorias por mês, 0,3% em relação à quantidade de chamadas recebidas no período.

Visto que a equipe de qualidade ganhou melhor estrutura e preparo para atender as áreas clientes, foi feito um piloto para este projeto por cinco dias, com uma equipe de quinze monitores da qualidade e um supervisor para acompanhamento, fazendo monitorias da equipe de vendas. O resultado desse piloto é de que com a equipe de qualidade trabalhando as monitorias de vendas, conseguiríamos abranger 1,2% de amostra das chamadas recebidas. Isso representa aumento de 383% no percentual de amostra avaliado.

Dessa forma, a proposta é de que a supervisão de vendas, juntamente com a equipe de qualidade façam as monitorias, trazendo boas práticas e controle para melhorias na área de vendas. Também aumentar a amostra de monitorias para aproximadamente 2.900 por mês, que representam 1,2% do universo de chamadas recebidas mensalmente. Logo, a operação seria muito mais rica e bem preparada

pelos retornos que a qualidade traria à operação, uma vez que esta é a área que detém o conhecimento tanto da monitoria quanto da qualidade.

Com esse novo modelo, cada vez mais o atendimento e as vendas do *call center* da GVT trará boas experiências ao cliente, atendendo todas as expectativas destes, bem como as da empresa.

Para a implantação do experimento piloto foi realizado um treinamento prévio com a operação de vendas, visando adequação e conhecimento das novas regras do formulário de avaliação. As turmas foram divididas em salas de aula com vinte operadores por vez, com uma hora de atividade.

Os resultados obtidos no experimento piloto realizado entre os dias 13 e 17 de julho de 2009, no *call center* da GVT, com a participação de quinze monitores da qualidade, aplicando o formato de avaliação proposto, revelaram que a área de qualidade apresentou ganho expressivo na amostra de monitorias da área de vendas (383%). Em contra partida, a nota de qualidade na área de vendas apresentou ganho significativo, elevando-se de 64,63 pontos para 72,58 pontos, ou seja, 12,3% de crescimento.

Para melhor visualização das variáveis, segue quadro abaixo:

Data	Atual	Proposta	% Variação
Quantidade de chamadas recebidas por mês	240.000	240.000	0,0%
Quantidade de monitorias avaliadas no mês	600	2.900	383,3%
% de amostras para monitoria	0,3%	1,2%	383,3%
Média geral das avaliações (nota)	64,63	72,58	12,3%

FIGURA 8 – VARIÁVEIS DA QUALIDADE GVT

FONTE: Dados primários criados pela autora.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista o cenário proposto para aprimorar o televendas da GVT, as principais mudanças seriam conforme quadro abaixo:

	Ajuda S Forças	Atrapalha F Fraquezas
Interno	Crescimento da equipe	Equipe subdimensionada
	Mudanças ocorridas em 2009 na área de qualidade	Área de qualidade despreparada para crescimento da empresa
	Média de 22% de amostra das chamadas recebidas	Média de 5% de amostra das chamadas recebidas
	Formulário compacto com foco no negócio	Formulário defasado em relação ao cenário de vendas
Externo	O Oportunidades	T Ameaças
	Desafio e preparação dos operadores para foco no negócio	Operadores do televendas em zona de conforto
	Fortalecimento da parceria entre qualidade e área de vendas	Falta de alinhamento entre a qualidade e área de vendas
	Monitorias das ligações pelos supervisores e pela qualidade	Monitorias das ligações realizadas pelos supervisores

FIGURA 9 – ANÁLISE SWOT DA QUALIDADE NA GVT

FONTE: Dados primários criados pela autora.

Conforme o objetivo inicial desse projeto: Quais as melhorias necessárias para potencializar qualidade de atendimento e venda na célula de televendas da GVT?

Podemos responder, com o quadro acima, que apesar da qualidade ser bem difundida na empresa, ainda existe muitas adequações a fazer em função do grande crescimento que a empresa vem sofrendo nos últimos anos.

A conclusão de que a proposta apresentada neste projeto é de grande benefício da empresa através da resposta de cada objetivo específico deste. Foi diagnosticado, através da análise, que o modelo apresentado atualmente de monitoria, critérios e avaliação, apesar de fundamentados, está defasado em relação ao cenário e tamanho atual da empresa. Foram também levantados os *lowlights* e *highlights* da área de qualidade, bem como a análise SWOT, o que permitiu concluir que os principais pontos fortes e oportunidades existentes exigiam atualização do formato de avaliação da operação de televendas.

Posteriormente foi apresentada uma proposta de melhoria que potencializa o posicionamento, a responsabilidade e, principalmente, a integração da área de qualidade em relação à área de vendas da GVT.

A área de qualidade ganhará maior credibilidade em suas avaliações e a área de vendas, cada vez mais, atingirá índices consideráveis de eficiência e eficácia no domínio e desenvolvimento do negócio.

A integração entre os setores de avaliação e vendas trarão benefícios significativos para o desempenho da GVT como um todo, demonstrando a importância da interação das diversas áreas componentes da empresa.

Para implementação futura, fica a proposta de aumentar cada vez mais a ação da equipe de qualidade em outros setores da empresa, inclusive no pós-vendas, prospecção de mercado, aplicação de novas tecnologias, produtividade das áreas, estendendo sua ação aos parceiros comerciais e prestadores.

REFERÊNCIAS

BODIAN, Nat G. **Marketing direto: regras práticas**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed São Paulo: Saraiva, 2006.

CORREIA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JENKINS, G. **Quality control**. Lancaster, UK: University of Lancaster, 1971.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade: qualidade em diferentes sistemas de produção**. 1 ed. Vol. 1. São Paulo: Makron Books, 1991.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MADRUGA, Roberto. **Gestão moderna de call center & telemarketing: os 9Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento**. São Paulo: Atlas, 2006

MAHFOOD, Phillip E. **Telemarketing: técnicas de venda de alto desempenho por telefone**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PALADINI, Edson P.; **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PIZZINATTO, Nadia K. (organizadora). **Marketing focado na cadeia de clientes**. 1 ed. São Paulo:Atlas, 2005.

STADLER, Humberto; SELEME, Robson. **Sistemas de avaliação e qualidade**. Curitiba: Edição do Autor, 2007

ABT Associação Brasileira de Tele-serviços; Garrido Marketing. **Os melhores cases de atendimento ao cliente: cases vencedores do VI Prêmio ABT**. São Paulo, Ano III 2007.